

A CSOPORTFEJLŐDÉS SZAKASZAI

A csoportok különböző fejlődési szakaszokon mennek át. A csapatépítés legfontosabb célja, hogy a csoport a csoportfejlődés úgynevezett „munkafázis” szintjére érjen el. A tanulmány segíti a vezetőket, illetve a HR csapatokat, hogy megismerjék a csoportfejlődés egyes fázisainak jellemzőit, s át tudják segíteni csoportjaikat a következő fejlődési fázisba. A csoportfejlődés egyes szakaszai általában észrevétlenül követik egymást. A teammunkát a vezetőknek nemcsak ismerniük kell, hanem meg kell tanulniuk team-környezetben élni, dolgozni és vezetni.

1. Bevezetés

Napjainkban a munkavégzés során elengedhetetlenül szükség van a csoport erejére, ha az emberek eredményt akarnak felmutatni a munkájukban. Akadnak olyan emberek is – szerencsére ők vannak kisebbségben –, akik másoktól elszigetelten, csak önmagukra támaszkodva, „magányos farkasként” képesek alkotó munkát végezni. Személyiségjegyeik alapján az emberek többsége alkalmas arra, hogy egy csoport tagjaként munkát végezzen.

A csoportról általában feltételezi a szakirodalom, hogy „bizonyos célok és érdekek pozitív kölcsönös összefüggésének tudata él a tagokban” (Deutsch, 1980).

A teamalapú menedzsment új kultúrát jelent a vállalat számára. Ez a kultúra az üzleti partnereket, vevőket, alkalmazottakat is áthatja. Ebben az új kultúrában hangsúlyt kap és tudatos menedzselést igényel a teammunka és az oktatás.

A csapatépítés legfontosabb célja, hogy a csoport a csoportfejlődés úgynevezett „munkafázis” szintjére érjen el. Természetesen minden csapat saját „egyéniséggel” rendelkezik, van már annyi tapasztalat ezen a területen, hogy bizonyos ismérveket általánosítani lehessen.

Fontos, hogy a vezető vagy a vállalat HR csapata ismerje a csoportfejlődés egyes fázisainak jellemzőit, mert akkor nem érik váratlanul az

által tapasztalt jelenségek, s át tudja segíteni csoportját a következő fejlődési fázisba. A fejlődési fázisok tudatosítása a csoporttagokban is az észlelt jelenségek megértéséhez, elfogadásához vezethet.

A gazdasági élet káros jelenségeit még a team-orientált menedzsment sem képes megszüntetni. Így például megmaradnak az elbocsátások, a gazdasági élet ciklikussága, a vállalati összeolvadások. De a team-orientált menedzsment csökkentheti ezeknek a termelékenységre és a morálra gyakorolt hátrányos hatásait, sőt a team-kultúra megóvhat a rossz döntésektől is (Huszt, 2001).

2. Csoport születik

A csoport három vagy több, egymással interakcióban álló személy, akik hatással vannak egymásra. Interakció és egymásra hatás nélkül nem beszélhetünk csoportról, legfeljebb emberek együtteséről. A csoporttagokat pszichológiai kötelék fűzi egymáshoz a kölcsönösen összefüggő érdekek tekintetében. A csoportban részt vállalók jobban hajlanak arra, hogy odafigyeljenek egymásra, megértsék, segítsék egymást, nyitottabban váljanak, s összehangolt közös igyekezettel valósítsák meg a mindenkinek egyaránt fontos célokat. Ahhoz, hogy ezt az állapotot elérjék több szakaszból álló folyamaton kell a csoportnak keresztülmennie.

Létrejöhet a csoport tudatos tervezéssel, szervezéssel, de spontán törekvések eredményeképpen, vagy abban az esetben, ha bizonyos egyének együttesét a többi egyén csoportnak tekinti (Szakály, 1998).

A csoport-eseményekben szabályszerűségek mutatkoznak, lefutásukban rendezettség figyelhető meg. Ezt a rendezettséget csoportfejlődési modellekkel írják le, amelyekben a fázisok nem időhöz, hanem a csoport fejlettségéhez kötődnek.

2.1. A csoportmunka kialakításának általános lépései

Az empirikus bizonyítékok sokasága (Deutsch, 1980) azt tanúsítja, hogy a közelség, a kommunikáció és a személyes tényezők igen fontos szerepet töltenek be a társas kapcsolatok kialakulásában.

Együttműködés igényéről akkor lehet szó, ha az egyén ráébred arra, hogy csak csapatban tudja teljesíteni kitűzött céljait. Sokszor a célok nagy része már eleve társas jellegű, amelyeket az együttműködés hiányában nem is lehetne megvalósítani. Az együttműködő interakció sikere csak a kölcsönösség három kulcsproblémájának megoldása esetében lehetséges:

- Bizalom: vajon eléggé megbíznak-e egymásban a tagok ahhoz, hogy vállalják az együttműködéssel járó kockázatot?
- Alkudozás: vajon képesek lesznek-e arra a tagok, hogy az őket elválasztó különbségeket együttműködéssel hidalják át? Megtálalják-e a kompromisszumot?
- Összehangoltság: vajon mindegyik fél megpróbálkozik-e azzal, hogy kitalálja, mit gondol a másik arról, amit ő gondol és így tovább? Ennek nyilvánvaló megoldási módja a kommunikáció.

Bálint és szerzőtársai (Bálint et al., 1984) a csoportmunka kialakításának általános lépéseit az alábbiak szerint határozták meg:

- a csoportmunka céljának meghatározása, a feladat megfogalmazása;
- a cél eléréséhez szükséges szakterületek feltárása;
- a résztvevők kiválasztása;
- megbízás a csoportmunka végzésére;
- a helyiség berendezése;
- a feladat kiadása (ez nem egyenlő a cél meghatározásával, a feladatot célszerű írásba foglalni);
- magatartás a csoporton belül;
- a csoport és környezetének kapcsolata (célszerű pszichológus alkalmazása a csoportban);
- a csoportmunka eredményének közlése;
- az eredmény hasznosítása.

3. A csoport fejlődésének fázisai

A csoportok is különböző fejlődési szakaszokon mennek át. A csoportfejlődés egyes szakaszai általában észrevétlenül követik egymást. E fejlődési folyamat az esetek egy részében sikeres és a csoport stabilizálásához vezet. Más esetekben a csoport nem megy végig a fejlődés egyes szintjein, hanem megakad a fejlődés kezdeti fázisain, s egy idő után szétesik, felbomlik, vagy keservesen él együtt problémáival, többen eltávoznak (akár a szervezettől is), vagy csak fizikailag vannak jelen, sok a hiányzás. Az integrációt befolyásoló tényezők:

- környezet (munkarend, munkamódszer);
- tagsági viszonyokat befolyásoló (csoportösszetétel, együttes tapasztalatszerzés);
- dinamikus (a csoport életét befolyásoló események, mint belépés, beléptetés, csoportstruktúra, siker és kudarc, csoportkonfliktusok).

A csoport kialakulásának folyamatát Tuckman (in: Bakacsi, 1996) így mutatja be:

- Kialakulás: nem világos a csoport célja, nem alakultak még ki a szerepek, így a vezető szerep sem.
- Viták: ezt a fejlődési lépcsőt konfliktusok sora kíséri. A szakasz végére a csoport többé-kevésbé kialakult hierarchiával és elfogadott vezetővel(vezetőkkel) rendelkezik.
- Normaképzés: csak ekkor válnak szorossá a tagok közti kapcsolatok, kialakul az összetartozás érzése, az erős csoportazonosság, a kölcsönös támogatás és szolidaritás.
- Teljesítés: a csoport teljes energiájával és figyelmével az előtte álló feladat teljesítésére, probléma megoldására összpontosít, itt válik tényleges teljesítményt nyújtó csapattá.
- Szétválás: a meghatározott időre létrehozott csoportok létének utolsó állomása, a tevékenység eredményeinek összegzése, a társas kapcsolatok más munkakapcsolatokra való átörökítése.

A szakaszok általánosabban és részletesebben az alábbiakban kerülnek kifejtésre.

3.1. A csoport alakulása, formálódása

Amikor egy csoport tagjai először találkoznak, viselkedésükre általában a visszafogottság és a tapogatózás, az egymás megfigyelésére való törekvés a jellemző. Kínosan érzik magukat, óvatosak, vonakodnak kifejezni nézeteiket, igyekeznek elkerülni a vitát. A résztvevők a valódi érzéseiket titkolják, bár rejtett rokon- és ellenszenvi viszonyok kezdenek kialakulni. Ez az érzelmi struktúra még nagyon bizonytalan és manipulálható.

A tagok próbálják meghatározni saját helyüket és szerepüket a csoportban. A tagok a vezetőtől várnak irányítást, támogatást és rajta keresztül kapcsolódnak egymáshoz is. A csoport tagjai az előttük álló célokat, feladatokat, szabályokat próbálják megállapítani, megfelelő módszereket keresnek a feladat megoldásához. A kezdeti feszült-ségnövekedést enyhe csökkenés zárja, amikor a tagok a szükséges információkat megszerzik és a működésre vonatkozó első megállapodások megkötődnek közöttük, amely alapján tájékozódni tudnak. Ez a szakasz tulajdonképpen megfeleltethető a Tuckman-féle kialakulás (forming) fázisnak.

3.1.1. A csoport vezetőjének feladatai az alakulás, formálódás szakaszában

A csoport tagjai erősen függnek a kijelölt vezetéstől. A vezető ebben a fázisban a struktúrátlan helyzetben adott eligazítással, támogatással segítheti csoportját, serkentenie kell a dolgozók beilleszkedését és csoporttagokká válását, együttműködésüket (Mészáros-Németh, 1999).

Ekkor a vezető úgy támogathatja a csapatának alakulását, hogy megteremti a formális és informális ismerkedési lehetőségeket. A formális bemutatkozásokon túl, nagyon sokat jelentenek a közös programok, kirándulások, közös vacsorák stb. A biztonságérzetet azzal segítheti, hogy nyíltan törekszik a működési feltételek és a keretek

megbeszélésére: a közös célok tisztázására, a feladatok azonosítására, a felhasználható erőforrások megismertetésére, az együttműködést biztosító közös szabályrendszer megvitatására és megalkotására. Gyakorlatilag a tagok közötti és a vele mint vezetővel való kapcsolatra vonatkozó „szerződések” létrejöttét mozdítja elő ezzel.

3.2. Polarizáció és konfliktusok szakasza

Ebben a szakaszban jellemző a vélemények polarizálódása, gyakran kerülnek felszínre interszónális konfliktusok, érzelmi viharok. Legtöbbször az aktuális helyzetre vonatkozó, első és szinte mindig negatív személyes érzelmek tör a felszínre. A csoporttagok egymás után avatkoznak be, egyik vagy másik vitapartner mellé állva. Így gyakran két pólus figyelhető meg a csoporton belül. Az ellentétnek a konkrét megjelenési formáján túlmutató elvi színezete lehet. Folytatódik a többé vagy kevésbé burkolt helyzet meghatározása, és a szerepek körül harc alakul ki. Hatalmi harc folyik a vezetésért, miközben bírálják a csoportvezető tevékenységét, a fennálló kereteket, körülményeket és az eljárásokat. Egység először és gyakran a formális vezető ellenében jön létre, amelynek következtében csökkenhet az alcsoportok közötti harc. A csoporton belüli első nagy konfliktusnak jellegzetes lefutása figyelhető meg.

Nézetkülönbség alakul ki, amelyet megvizsgálva a tagok meggyőződnek arról, hogy a téma elég fontos ahhoz, hogy megvitassák. A konfrontációban a tagok egyre inkább elköteleződnek nézeteik mellett, amelyet megpróbálnak a többiekkel is elfogadtatni; akikkel sikerül, azok koalíciót alkotnak. Beindul egy konfliktus-spirál, amely aztán kiterjed (eszkalálódik), s amelyet félreértések, ellenséges érzelmek, kölcsönös negatív visszajelzések táplálnak.

A csoport nem viselve el a további feszültségnövekedést, meggyezésre törekszik a vitában, tisztázzák a résztvevők a kapcsolódási pontokat, nő a bizalom.

A megoldás szakaszában egyesek visszavonják, illetve átértelmezik sértő megjegyzéseiket, másoknak sikerül meggyőzni társait nézetei elfogadhatóságáról, a feszültségek a kimondás során csökkennek,

végül pedig kompromisszumos megállapodások születnek a csoportban (Forsyth, 1982).

A csoport struktúrájának jellemzői miatt a feladatvégző tevékenységre az alacsony teljesítmények jellemzőek, a feladatközlésekre gyakori az érzelmi ellenállás. A feladattal kapcsolatos ellenállásban gyakran a vezető képességeiben való kételkedés ölt testet. Ez a szakasz a Tuckman-féle viták (storming) fázisa.

3.2.1. A csoport vezetőjének feladatai a polarizáció és konfliktusok szakaszában

A konfliktusok természetes és szükségszerű velejárói a csoportfejlődésnek. Lehetővé teszik a kölcsönös megismerést. Gyakran az egyéni különbségek áthidalására irányuló alkudozási folyamatot látunk a csoportban, amely az összehangolódásért és a jövőbeni együttműködésért történik. Kellemetlen, de igaz tapasztalat, hogy e nélkül a fázis nélkül nem tud tovább fejlődni a csoport és sokszor a vezetők kapnak szemrehányást a vélt elvárásokban való csalódások miatt.

Minden vezetőnek, de főleg a munkahelyi vezetőnek nagy érzelmi intelligenciával kell kezelnie ezt az időszakot. Szinte folyamatosan „fordítania kell” a konfliktusban álló személyek és csoportok között, mert annyira eltér az, amit gondolnak, és ahogy értelmezik a jelenségeket, hogy rendszeresen újabb és újabb félreértésekbe bonyolódnak. Segítheti a szükségletek és az értékek kifejeződését, kölcsönös megértését és elfogadását, valamint a problémamegoldást. A közös célok, érdekek és értékek hangsúlyozása ilyenkor kulcsfontosságú.

Fontos, hogy a vezető komolyan vegye a visszajelzéseket, érvényesítse az érzésekhez, véleményekhez való jogot, a „viharakat csendesítse”, figyeljen oda a csoporton belüli légkörre, a szerepek és elvárások tisztázására, s főként építse tovább a csoportot. A csoport vezetői ebben a szakaszban a következő viselkedéssel segíthetik át a gondokon a beosztottakat:

- közvetítenek a konfliktusok konstruktív (jövőorientált, közös célokat szem előtt tartó, integrációs) megoldásában;

- bátorítják a vélemények megosztását, mindenkinek egyenlő lehetőséget adnak a meghallgatásra;
- támogatják a csoport tagjait olyan közös normák kialakításában, melyek elősegítik különböző álláspontok kifejtését és egyeztetését;
- serkentik a csoport döntéshozatali technikájának kialakítását (Mészáros-Németh, 1999).

A csoportvezető hitelességét ebben a szakaszban kérdőjelezi meg és vizsgálta leginkább. A kölcsönös függés erősítése a közös erőfeszítések átélésén keresztül erősödhet.

Ha mindezek nem történnek meg, a csoport idő előtt széteshet és értékes tagokat veszíthet. Ha viszont idő előtt túlterhelik a csoportot, akkor a teljesítés helyett a kölcsönös vádaskodások eredményei tapasztalhatók csak. A tagok közötti versenyztetés szintén nem kedvez az összetartozásnak.

A csoport fejlődésének ezen fázisában a vezető esetleg konfliktuskezelő teamépítő tréninggel meg is gyorsíthatja a csoport 3. szakaszba való átjutását.

3.2.2. A csapatépítő tréningek

A természetes csoportfejlődést a „csapattá” alakulásig igyekeznek modellezni és gyorsítani a teamépítő tréningek. Ismerkedési játékok segítik a társmegismerést, szerepjátékok teszik lehetővé a szereposztásokat és a tapasztalati tanulást, konfliktuskezelést igénylő események a meggyezések megkötését „tanítják” stb. Csapatnév választást, induló kitalálását kéri a tréner, közös túlélést – azaz megküzdést – követő feladatok elé állítják a csoportokat. Az esti beszélgetések is a végig gondolt csoportfejlesztési folyamat szerves részeit alkotják. A fejlődési elakadások meghaladásában a tréner segít.

3.3. Konszolidációs, normaképzési fázis

Ebben a szakaszban egyének halmazából igazi csoporttá kovácslódik a csoport, új normák és új szerepek alakulnak ki. A csoport a

belső egyensúlyát keresi, az érzelmi csoportszerkezet fokozatosan megszilárdul.

A résztvevők aktivitása fokozódik, egyre több személyes jellegű információt mernek megosztani egymással. Fokozatosan kialakul a csoportközvélemény, a csoport újra meghatározza és pontosítja saját feladatait, céljait. Szokásokat és normákat alapoznak meg. A vélemények és elképzelések nyílt cseréje is elindul, a tagok tervszerű munkát végeznek közösen elfogadott módszerekkel, közben folyamatosan egymásra figyelnek. A kényes problémákkal szembenéznek és foglalkoznak vele, egyre kevesebb összeveszéssel és egyre több kölcsönös elfogadással. Kialakul az elkötelezettség érzése a célok, az eljárások és a többi csoporttag irányába. Lassan beletanulnak a feladatok önállóbb végzésébe, már nem igénylik a folyamatos vezetői segítséget. Ha elakadnak a feladat végzésében, akkor viszont a feltekt kérdésekre válaszokat várnak és újabb erőforrásokra lehet szükségük. Ez a szakasz megfeleltethető a tuckman-i normaképzés (norming) fázisnak.

3.3.1. A csoport vezetőjének feladatai a konszolidációs, normaképzési szakaszban

A vezető ekkor kissé fellélegezhet, és a saját munkájával is többet tud foglalkozni. Figyelmére, a feladatok közös megbeszélésére, a folyamatokon belüli részegységek meghatározására, a közösen elfogadott szabályok betartására, a konzultatív háttér biztosítására még szüksége lehet a csapatnak. Egyre inkább a csapat egyik tagjává válik, és nem minden helyzet megoldását tőle várják el.

A csoport vezetője ebben a szakaszban a következő módon segítheti a tagokat:

- elősegíti a normaképzést,
- nyílt légkört alakít ki, visszajelzésekre bátorítja a tagokat,
- hozzájárul a feszültségek elfogadásához, feldolgozásához,
- információt és forrásokat biztosít a feladatok megoldásához,
- segít a kritikus témák felszínre hozatalában,

- saját értékrendjét kinyilvánítja,
- kezeli a destruktív tagokat,
- támogatja az autonómia törekvéseket.

Gondot jelenthet, ha ragaszkodik a csoportvezetés központi szerepéhez, ha egyéni igényeket és különbségeket elutasít, ha egy-egy személy elvárásait teljesíti, ha saját értékeit ráerőlteti a csoportra (Mészáros-Németh, 1999).

3.3.2. Konformitás vs. csoportkohézió

Egyik érdekes jellemző a konformitás, amely már ebben a fázisban is igen fokozott mértékben van jelen a teamben. Az alapdefiníció szerint a konformitás olyan viselkedési vagy érzelmbeli változás, amely egy létező vagy elképzelt csoport nyomására jön létre (Kiesler-Kiesler, 1969; Bakacsi et al., 1981). Ennek különböző szintjei vannak: a team-tagoknál majd jól megfigyelhető lesz az engedelmesség, amikor „... az emberek konform módon viselkednek saját hiedelmeik és preferenciáik ellenére” (Bakacsi et al., 1981). A team vezetőiről pedig megállapítható, hogy törekednek az azonosulásra: „... amikor az emberek azért viselkednek konform módon, mert oly mértékben kerülnek mások hatása alá, hogy ennek eredményeként hasonló cselekvésekre is hajlandók” (Bakacsi et al., 1981) a vezetőség felé.

A konformitás magyarázza majd azt is, miképpen lehetséges az, hogy több tag nyilvánvaló akarata ellenére olykor miért születik mégis olyan döntés, amelyet csak 2, vagy legfeljebb 3 tag preferál (Asch, 1960; Forgács, 1997).

Érdekes megjegyezni ugyanakkor azt is, hogy a csoportokon belüli konform viselkedés előtérbe kerülése hátrányosan hat a csoportkohézió létrejöttére. Ezt könnyen beláthatjuk, ha a kohézió definícióját: „A csoporttagok egymásra gyakorolt vonzereje, amely segíti az elfogadható normák kialakítását, az azonosság tudat magas szintre való emelését, a hatékony munkavégzést támogató légkör kialakulását.” (Szakály, 1998), illetve annak hatásait összevetjük a konformizmus definíciójával és hatásaival.

Míg a kohézió alapvetően nyíltságra és őszinteségre épít, addig a konformizmus ennek éppen ellentéte, úgy is mondhatjuk, hogy a két fogalom között fordított arányosság van. De amennyiben a kohézió kialakul, és nem gátolja a konformitás, a csoportra a jó teammunka (és egyben a kohézió) jellemzői lennének inkább igazak.

3.4. Munka- vagy produktív fázis

Ez a legharmonikusabb és legtermékenyebb fázis a csoport életében. A csoport nagy gyakorlatra tesz szert a problémák leküzdésében és az egyéni képességek, a nyílt kommunikációban a csoporton belüli erőforrások célszerű felhasználásában. A problémákat igyekeznek reálisan észlelni és kreatívan megoldani. A vezetői funkciókat a csoport különböző tagjai az előttük álló feladattól függően rugalmasan osztják el. A csoport figyelme a feladatteljesítés és a kapcsolatok ápolása között ingadozik.

A tagok számára a csoport „viszonyítási (referencia) csoporttá” válhat, amely erősen befolyásolja önértékelésüket, ítéleteiket és belső normarendszerüket. Kialakul a hatékonyság élménye és a csoportidentitás. A tagok képesek érzékelni és megbecsülni egymás sokszínű egyéni vonásait, magas a kölcsönös bizalom szintje. A kapcsolatok fesztelenek, a személyes ellentéteket gyorsan feloldják. A csoport sikeres társas egységgé vált, és képes önszabályozással fenntartani magát. A megújító, fejlesztő külső hatásokat felerősítve önmagába beépíti, így nyílt rendszerre válik. Igazi „csapatná” vált. E szakaszhoz a Tuckman-féle teljesítés (performing) fogalom köthető.

3.4.1. A csoport vezetőjének feladatai a produktív szakaszban

A vezető a fent felsorolt elemek erősítésével segítheti a csoportot: a közös rituálék fenntartásával, az értékek rendszeres érvényesítésével, az egyéni és csoportos sikerek megerősítésével, megünneplésével.

A csoport sokszor a vezetői szerep megosztását, a háttérbevonulást igényli. Jó, ha a vezető lehetőséget ad a konzultációra, a saját ötleteit felajánlja, de az egyének fejlődési lehetőségeinek biztosí-

tására nagy súlyt helyez. Olyan célok megfogalmazását kell segíteni, melyek kihívást jelentenek a csoport tagjai számára, a csoport folyamatos értékelésének módját érdemes támogatni, munka közben el kell ismerni a jó teljesítményt (Mészáros-Németh, 1999).

Nagyon megalázó lehet viszont a csoport tagjai számára az, ha a vezető még mindig pontosan meghatároz minden lépést, hiszen már van elég tapasztalata a tagoknak a munkával és egymás szabályozásával kapcsolatban. A produktivitás fázisában a negatív kritika, az elnyomás, a büntetés, az autonómia kétségbevonása, az érzések leértékelése csökkenti a teljesítményt. Ebben a fázisban a vezető feladata a segítő támogatás. A tagokat tanácsokkal és visszajelzésekkel segíteni kell abban, hogy minden tehetségüket ki tudják aknázni.

3.4.2. Az egyensúly problémája

A csoportműködés egyszerre és egymással párhuzamosan produkál feladatirányú magatartásokat és a csoportstruktúrára, a személyközi kapcsolatok alakítására és fenntartására irányuló viselkedéseket. Kutatók megfigyelték, hogy vitacsoportokban az információgyűjtés idején és a döntéshozatal előtt több volt az érzelmi reakciók aránya, döntéshozatalkor a feladatirányú viselkedések száma fokozódott, majd a döntési ponton túl erősen lecsökkent a negatív és megnőtt a pozitív érzelmi reakciók aránya, a csoport a társas viszonyok felé fordult. A csoportnak ez a tendenciája, hogy ide-oda ingadozik a feladatteljesítési törekvések, valamint a csoport fenntartására és a csoporttagok szükségleteinek kielégítésére irányuló törekvések között, a csoport egyensúlyi problémája. Ezek az ingaszerű kilengések, a tevékenység szélső pontjai akkor lépnek fel, amikor a csoporttagok vagy elmerülnek a feladat megoldásában, és így figyelmen kívül hagyják az egyes csoporttagok szükségleteit, vagy pedig figyelmüket a csoportszolidaritás felé fordítják, s ilyenkor a feladatot tévesztik szem elől (Hare, 1980).

Külön vizsgálható a vita a csoporton belül. Bales (in: Hare, 1980) csoportmegfigyelései alapján (1950) megállapította, hogy a csoportvita szakaszai mind lezajlanak akár egyetlen problémamegoldó

vitában is. Az útmutatások aránya a vita időbeli előrehaladtával állandóan csökken, még a javaslatok aránya nő. A véleménykérés, vagy kifejezés aktusai a középső szakaszban megszorodnak, majd a vita vége felé csökkennek. A pozitív és negatív reakciók aránya fokozatosan nő, de a befejező szakaszban a pozitív reakciók aránya gyorsabban nő.

A vita első szakaszában a tagok információt gyűjtenek, a másodikban pedig értékelik azokat. A harmadik szakaszban döntésre törekednek, ami sokszor a konfliktus kiéleződéséhez vezet. Az aktivitás jellege vitáról vitára is változik. A tagok egyre kevesebb időt fordítanak a feladatmegoldásra, és egyre többet a pozitív társas-érzelmi viselkedésre.

A csapatmunka befejeztével értékelni kell a munkát és összehasonlítást végezni más csoportokkal, hiszen a hibákból lehet a legtöbbet tanulni.

3.4.3. A versenyhelyzet

Az egyedül tevékenykedő csoporthoz képest a versenyhelyzetbe kerülő csapatok speciális átalakulási folyamaton is keresztülmennek, amely nemcsak a csapaton belüli, hanem a versenytársakkal fenn tartott kapcsolatokat is átalakítja. Versengő csoporton belül a verseny hatására a csoporton belüli kapcsolat szorosabbá válik, a csoport lojalitást és konformitást követel meg a tagoktól, a vezetés demokratizálódás helyett autokratikus irányba tolódik el, a csoport jobban strukturálódik és szervezettebb lesz. Ezzel szemben a versengő csoportok között – akár egy cégen belül például az erőforrásért folyó küzdelem esetén – a csoportok „ellenségeknek” tekintik egymást, a csoport túlértékeli erősségeit és letagadja gyengeségeit. A csoportközi interakció és kommunikáció lecsökken. Ha a versenyhelyzet eldől, akkor a győztes csoportban nő a csoportkohézió, a csapaton önelégültség vesz erőt. A vesztes csoportban átalakul az értékrend, a tagok megpróbálják megmagyarázni a vereség okait és másokat hibáztatnak maguk helyett. Felszínre törnek a megoldatlan belső konfliktusok (Szakály, 1998).

3.5. Befejező vagy elszakadás, átalakulás szakasz

Abban az esetben, ha a csoport elérte célját (pl. lezárult egy projekt) és már nincs megújulásra esély a csoport eljut a befejező szakaszhoz, melyet Tuckman szétválásnak nevez.

A teammunka az elért eredmény és a team munkájának értékelésével, a team tagjainak anyagi és erkölcsi elismerésével, a team formális megszűnésével ér véget (Szakály, 1998).

Az elszakadás fázisában a csoport struktúrájában a kölcsönös függés csökkenése, az érzelmek visszavonása jellemző, a kapcsolatok rutin jellegűekké válnak. A csoporttagok kiértékelik tapasztalataikat, áttekintik a megtett utat, levonják és összefoglalják a következtetéseket. Sokan ekkor látják egységben a csoportfejlődést és saját tanulásuk, teljesítményeik eredményeit. A gondolkodásbeli és érzelmi tapasztalatok megértést eredményezve integrálódnak. Fontos témaként szerepelhet az is, hogy a csoportban tanultakat hogyan tudják alkalmazni, amikor egyedül és/vagy más keretek között lesznek.

3.5.1. A csoport vezetőjének feladatai a befejező szakaszban

A vezető feladata abban az esetben, ha a csoportot fel kell oszlatni (mert nincs új cél, az időleges csoport teljesítette a feladatát):

- információt gyűjt a tényekről, idejében bejelenti a feloszlást,
- segít a csoportnak az alkalmazkodásban: leválás megkönnyítése, csoportkötelékek oldása,
- segíti a „búcsú szertartást”,
- elfogadja a visszajelzéseket,
- elismeri a csoportot (Mészáros-Németh, 1999).

Nehezíti az elszakadást, ha a vezető letiltja a gyászt, megtagadja a csoportot, saját leválási problémáira koncentrál, nem hagy időt a folyamatra, vagy nagyon elnyújtja azt. Az intelligens búcsú feltételeinek megteremtése, és a tapasztalatok levonásának segítése a vezető nagyon fontos feladatai közé tartozik. A csúnya,

sérülésekkel együtt járó szétesés mindenkiben hosszú távon rossz emlékeket okozhat, a szervezet más egységeinek továbbélését is nehezítheti, és a leszakadók pedig a harag vagy bánat miatt nem tudnak egészségesen leválni és más szervezethez, vezetőhöz újrakapcsolódni. Amennyiben a célok újrafogalmazása történik meg, a feladatok függvényében a csoportfejlődés valamelyik korábbi fázisába kerül vissza a csoport, s az ott fontosnak tartott vezetői tanulságokra kell koncentrálni.

3.5.2. A nem folytonos fejlődési modell

A fenti fázisok a fejlődés fő vonulatait emelik csak ki, amelyeken belül finom változások és ingadozások tapasztalhatók. A csoportfejlődést elképzelhetjük úgy is, mintha az nem egyenes vonalú, hanem spirális lenne. Bizonyos szakaszok visszatérhetnek, de más szinten. A konfliktusok például rendszeresen ismétlődhetnek, de megoldásuk módja és az az idő, amennyit igénybe vesz, változhat, rövidülhet.

Példaként álljon egy tanulócsoporthoz feladat megbeszélése, melynek során a cél egy részletes eseteleírás elkészítése volt, az egyik csapattag egy konkrét tervet javasolt a feladat megvalósítására, mely szemben állt a csoport többi tagjának véleményével. Az első szakasz során a csapattagok folytatták a vitatkozást a terv részleteiről. A rendelkezésre álló idő felénél, az átmeneti időszakban a csoport célokat és vázlatot készített az eseteleíráshoz. A második szakaszban kidolgozták a vázlat részleteit és megszerkesztették azt papíron.

3.6. A csoport fejlődése a csapattag szemszögéből nézve

A csoport fejlődésében eltérő fejlődési szakaszokat figyelhetünk meg, ha külső szemlélőként kísérjük figyelemmel a csoportbeli változások alakulását, vagy akkor, ha mi is tagjai vagyunk a csoportnak. Benne „élve” sokkal nehezebb észrevenni azt, hogy a fejlődés éppen melyik szakaszában van az adott team. A tagok gondolataiban a cso-

portról alakuló belső kép (group imago) változásával írhatók le a fejlődési fázisok. A tagok gondolataiban élő csoportról szóló kép mindazoknak a tudatos és tudatalatti gondolati képeknek az összessége, amely arra vonatkozik, hogy mi is egy csoport vagy milyennek kell lennie. Ez egy egyéni struktúrája a csoportnak, amely az egyéni személyes szükségleteken (ingeréhség, intimitás, valahova tartozás, időstrukturálás iránti vágy), a kívánságokon, az érzelmeken és a korábbi csoporttal kapcsolatos tapasztalatokon nyugszik.

3.6.1. Nem reális elvárások – ideiglenes csoportkép

Mindenki más és más elképzelésekkel és elvárásokkal érkezik a csoportba, amely csak akkor derül ki, amikor nem az elvártat kapja, illetve tapasztalja meg. Ettől meglepődik, csalódik, esetleg félni kezd, mert nem tud tájékozódni. Ahogy kicsit jobban megismeri őket, akkor olyan sztereotip dimenziók mentén különíti el a többi csoporttagot, mint: férfiak és nők, vezetők és beosztottak stb. Ilyenkor nagyon erős a függési igény a vezető irányába. Onnan ismerhető fel ez a szakasz, hogy az egymás közötti kommunikációra leginkább a felszínes rituálék a jellemzők: a szokások alapján üdvözlik egymást (van, ahol még azt sem), nagyon szabályozott módon mernek csak érintkezni a csoporttársak, sok az elkerülés és az elhallgatás. Ha többet beszélgetnek, azok felszínes témák mentén indulnak el: milyen az időjárás, mit írnak az újságok stb.

3.6.2. Az elképzelések módosítása – alkalmazott csoportkép

A korábban kialakított képpel rendelkező csoporttag a vezetéssel való viszonyának tisztázása után találkozik és ütközik a valósággal, és ennek hatására módosítja elképzeléseit. Keres önmagához hasonló nézeteket valló és attól lényegesen eltérő egyéneket, figyeli az „erős személyiségeket”, és kapcsolatot keres olyanokkal, akik sajátos szükségleteinek megfelelően viselkednek. Ehhez lehetőséget a látzólag időtöltő beszélgetések sora ad. Ekkor vizsgáztatják a formális

vezetőt, hogy tud-e emberileg elfogadó módon viselkedni, vagy feltétlenül ragaszkodik a státusz nyújtotta hatalomhoz.

3.6.3. Korábbi viselkedési manőverek aktualizálása – operatív csoportkép

A csoportról alkotott kép még inkább módosul a tagok gondolataiban, annak megfelelően, hogy a tagok hogyan észlelik azt, hogy ők maguk hogyan illeszkednek a vezetőről kialakult képhez. Gyakoriak a játszmák, illetve a játszma-kezdemenyezések a vezető felé, és megjelennek az egymás közötti csoportszintű játszmák is. A játszmák lényege, hogy rejtett üzenetek cseréje zajlik, rejtett programozással rendelkeznek, amely csak utólag ismerhető fel. Még nem mernek teljesen nyíltan és őszintén kommunikálni, de a csoportkultúra kialakulásának csírái megjelennek. Nő a kohézió, az összetartozás érzése, egyre több értéket fedeznek fel egymásban, és azok közül egyes érték-tételezéseket közösen vállalnak fel. A konfliktusokat konstruktívan igyekeznek megoldani, és egyre több normát fogadnak el, egyre több viselkedési szabály betartásában állapodnak meg. A vezetőnek nagyon fontos feladata ilyenkor, hogy modellt nyújtson a konstruktív személyközi viselkedésekhez, megmutassa az érzelmekkel való bánásmód pozitív módjait.

3.6.4. A valósághoz igazodó képek a csoporttagokról – másodlagosan, a valósághoz igazodó csoportkép

A csoporttag a saját irreális, korábbról hozott elvárásainak és nézeteinek egy részét feladja a csoport összetartozásának érdekében. Differenciált és valós képe alakul ki a csoport többi tagjáról: ismeri már nem csak a neveket és az arcvonásokat, hanem tud annyit a személyiségekről, hogy el tudja dönteni, kivel akar többet együtt lenni és szorosabban együtt dolgozni, s kivel kevésbé. Egymás között a tagok meg tudják beszélni elvárásaikat és azt,

hogyan fognak együtt mint csoport együttműködni. Nyitottak egymás felé, bíznak egymásban, és együtt dolgoznak a közös célok elérése érdekében.

A csoportra az aktivitások és a közös célért végzett együttes tevékenységek a jellemzők. Nő a realitás iránti fogékonyság. A csoportnak erőforrásokra, feladatokra és pozitív elismerésekre van szüksége.

A csoportok fejlődésének folyamatát és jellemzőit egy vállalat humánpolitikai tevékenysége során is nyomon kell követni. Amikor pl. a humánerőforrás menedzser egy új munkatárs beillesztését tervezi egy már működő csoportba, érdemes átgondolni, hogy a csoport melyik fejlődési szinten van éppen, s miben kell segíteni az új embert, hogy zökkenőmentesen a csoport tagjává válhasson (Mészáros-Németh, 1999).

A karriertervezés és teljesítményértékelés során is fontos háttérinformációt szolgáltathat a csoport fejlettségi állapota, mert az egyének aktuális teljesítményét és az ambíciókat is befolyásolja.

A nemrég indult században a vezetőknek áldozatokra is képeseknek kell lenniük. A teammunkát nemcsak ismerniük kell, hanem meg kell tanulniuk team-környezetben élni, dolgozni és vezetni. Egy vezetőnek folyamatosan tudnia kell arról, hogy csoportja milyen fejlődési szakaszban van, s ennek megfelelően milyen feladatokkal kell megbirkóznia. Ha tudatában van annak például, hogy csoportjában azért érzékelhetők érzelmi viharok és gyakori ellenállások, mert az éppen a fejlődés 2. fázisában van, akkor nem személye elleni sértésnek veszi azt, hogy tevékenységét bírálatok érik, hanem egy fejlődési jellemzőként elfogadja és megfelelő konfliktuskezelési módokkal átsegíti csoportját a harmadik fázisba.

Irodalom:

- Aronson, Elliot (1987), *A társas lény*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Asch, Solomon E. (1980), *A csoportnyomás hatása az ítéletek módosulására és eltorzulására* (in: Csoportlélektan), Gondolat Könyvkiadó, 210–222. p
- Bakacsi Gyula (1996), *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest

Bakacsi-Balaton-Dobák-Máriás (1981), *Vezetés – Szervezés I-II.*, Aula Kiadó, Budapest

Bálint Sándor – Erdősi Gyula – Nahlik Gábor (1984), *Csoportos szellemi alkotó technikák*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Belbin, Meredith (1998), *A team avagy az együttműködő csoport*, SHL Hungary Kft., Budapest

Böloni Kelemen Éva (2002), *Csoportfejlődés*, Tanulmány, Miskolci Egyetem

Cartwright, D. – Zander, A. (1980), *A vezetés és a csoportfunkciók ellátása* (in: Csoportlélektan), Gondolat Könyvkiadó, 569–602. p

Deák Csaba (2004), *Kommunikáció és prezentáció*, Human Telex Consulting Kiadó, Budapest

Deutsch, Morton (1980), *A csoport kialakulása*, (in: Csoportlélektan), Gondolat Könyvkiadó, 103–126. p

Dykes, John – Szakály Dezső (1993), *Hot line-Hot seat – Az outdoor tréning Vezetéstudomány*, 3–4. szám

Forgács József (1997), *A társas érintkezés pszichológiája*, Kairosz

Gordon, J. R. (1991), *Organizational behavior*, Allyn and Bacon

Hare, Paul A. (1980), *A csoportfejlődés elméletei és az interakciók kategóriái*, Gondolat Könyvkiadó, Budapest

Husztai Vera (2001), *Teamszervezetek a bányászatban*, OMIKK – Korszerű vezetés, 2.szám

Keményné dr. Pálffy Katalin (1989), *Bevezetés a pszichológiába*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Klein Sándor (1980), *Munkapszichológia* (második kötet), Gondolat Könyvkiadó, Budapest

Mallory, Charles (1991), *Team – Building*, National Press Publications

Marcinkó Ágnes (2002), *Csoportfejlődés és outdoor tréning*, Tanulmány, Miskolci Egyetem

Mészáros Aranka – Németh Erzsébet (1999), *Szociálpszichológia*, Gödöllő

Pataki Ferenc (1980), *Csoportlélektan*, Gondolat Könyvkiadó, Budapest

Sherif, Muzafer (1980), *A vonatkoztatási csoport fogalma*, (in: Csoportlélektan); Gondolat Könyvkiadó, 185–199. p

Szabó István (2001), *Konformizmus a csoportmunkában.*, OTDK dolgozat

Szakály Dezső (1998), *Csoportmunka*, Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc

Szintay István (1999), *Vezetéstudomány – projektmenedzsment I.*, Tanulmányi Vizsgaanyag, Miskolc

TARTALOM

| | |
|---|-----|
| Előszó | 5 |
| (Mészáros Aranka – Gazdag Miklós) | |
| Bevezető | 10 |
| Szabó Éva | |
| A társas megismerés alapjelenségei: egyének és csoportok észlelése | 13 |
| Kovács Titusz | |
| Személyészlelési torzítások és kiküszöbölésük a kiválasztás és a teljesítményértékelés folyamatában | 42 |
| Horváth Tamás | |
| Az attitűd és a viselkedés kapcsolata a munkahelyen | 76 |
| N. Kollár Katalin | |
| Hogyan vezet a gondolkodás önbecsapáshoz? Festinger kognitív disszonancia elmélete a munkahelyi gyakorlatban | 111 |
| Katona Nóra | |
| A stresszel történő megküzdés kognitív-társas megközelítésben | 135 |
| N. Kollár Katalin | |
| Az együttműködés haszna és feltételei a munkahelyi környezetben | 163 |
| Fülöp Márta | |
| Egyéni és csoportversengés a szervezetekben | 194 |
| Nguyen Luu Lan Ahn | |
| Nemi sztereotípiák és hatásuk a munkahelyi kapcsolatokra | 232 |
| Mészáros Aranka | |
| A Myers–Briggs-féle Típus Indikátor a vezetők „szolgálatában” | 264 |

Takács Ildikó

**A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi
beilleszkedés pszichológiai tényezői296**

Berentés Éva

Csoportok a munkahelyen316

Goda Gyula

Csoportdinamika349

Deák Csaba

A csoportfejlődés szakaszai385

Lóth László

**Csoportdinamikai jelenségek a változásmenedzsment
folyamatában404**

Faragó Klára

Csoportos döntéshozatal433

Szabó Laura

Normák alakulása a munkahelyi csoportokban461

Mészáros Aranka

Szerepek: differenciálódás a munkahelyi csoportokban483

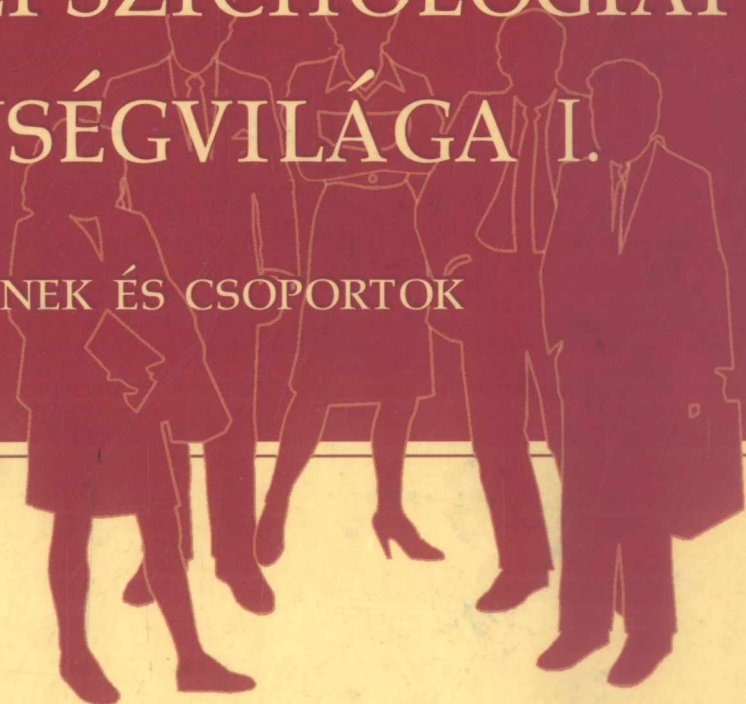
F. Várkonyi Zsuzsa

**Coaching és coaching szemléletű vezetés
az üzleti világban498**

A kötet szerzői522

A MUNKAHELY SZOCIÁLPSZICHOLÓGIAI JELENSÉGVILÁGA I.

EGYÉNEK ÉS CSOPORTOK



SZERKESZTETTE: MÉSZÁROS ARANKA